

Unternehmensethik – 100 Jahre Betriebswirtschaftslehre in Deutschland

Horst Steinmann*/Albert Löhr**/Shinji Suzuki***

Wirtschafts- und Unternehmensethik waren der Sache nach immer ein wichtiges Thema der Betriebswirtschaftslehre und ihrer Nachbardisziplinen, ohne daß sich aus den – zeitweise höchst intensiv – geführten Diskussionen ein eigenes Fachgebiet im Kanon unserer Disziplin entwickeln konnte. Die These dieses Beitrags ist, daß dies in der Vergangenheit an elementaren methodischen Fundierungsmängeln lag: Wirtschaftsethik wurde in aller Regel ohne Bezug zur Philosophie aus rein persönlichen Bekenntnissen heraus entwickelt. Durch eine systematische Verknüpfung mit aktuellen Entwicklungen in der Philosophie, der Wissenschaftstheorie und den relevanten Nachbardisziplinen erscheinen uns diese oft kritisierten Defizite allerdings behebbar – heute gibt es durchaus eine *begründbare Chance* für die Unternehmensethik. Wie ein Blick in die zum Beleg unserer These herangezogene Literatur zeigt, hat der Poeschel-Verlag bei der Entwicklung dieser Diskussion immer wieder als Vorreiter Meilensteine im Markt der betriebswirtschaftlichen Literatur gesetzt.¹ Er war und ist immer “am Thema”.

A. Zentrale Unterscheidungen

Die moralische Dimension unternehmerischen Handelns war schon immer ein Thema in der Literatur über Wirtschaft und Gesellschaft,² wird aber erst seit knapp zwei Jahrzehnten unter dem Begriff der *Unternehmensethik* in Deutschland wieder nachhaltig diskutiert.³ Über die Bestandsaufnahme von *Moralen* in Form der faktisch herrschenden Wertorientierungen hinaus (“Ethos und Moral bei Führungskräften”)⁴ geht es bei der *Ethik* darum, methodisch abgesichert zu einem begründeten Urteil über die moralische Qualität unternehmerischer Handlungsweisen und ihrer Wirkungen zu gelangen.⁵ Ein reiner Effizienznachweis des Handelns ist dabei nicht mehr hinreichend. Unternehmungen werden vielmehr immer stärker auch danach beurteilt, inwieweit sie - allgemein gesprochen - einen Beitrag zum “guten Leben” der Gesellschaft leisten. Dieses Thema wird unter vielen Vokabeln diskutiert, neuerdings zum Beispiel verstärkt als “Good Corporate Citizenship”.⁶ Nach unserem Verständnis – das sei vorweg genommen – geht es dabei letztlich um den (inneren und äußeren) *gesellschaftlichen Frieden*.⁷

In diesem Sinne ist die Unternehmensethik ein Teil der alten Debatte um die *Wirtschaftsethik*, die sich ganz allgemein mit den Legitimationsproblemen von Wirtschaftsordnungen (“Systemfragen”) sowie der moralischen Beurteilung von Wirtschaftsprozessen befasst.⁸ Unterhalb dieser Betrachtungen auf der “Makroebene” geht es nunmehr im Rahmen der *Unternehmensethik* verstärkt auf der “Mesoebene” um die Frage, welchen Beitrag die einzelne Unternehmung neben ihrem ökonomischen Auftrag leisten kann und soll, um die aus ihrem eigenen Handlungsprogramm resultierenden moralischen Konflikte unter Bezug auf ein angemessenes ethisches Prinzip zu lösen.⁹ Schließlich wäre noch zu bedenken, dass Ethik letztlich

Einschickung; 01. 11. 2002, Annahme; 01. 18. 2003

*Prof. Dr. Drs. h. c. Erlangen-Nürnberg Universität/**Dr. Habilitation (in kurzer Zukunft Prof. am Internationalen Hochschulinstitut in Zittau)/***Prof. Dr. Nagaoka Universität, Prof. em. Niigata Universität.

immer als ein Problem des Handelns von konkreten Menschen verstanden wird und wurde, insofern also auch die "Mikroebene" des persönlichen Umgangs miteinander im Unternehmen und zwischen den einzelnen Bezugspersonen im Sinne einer *Individualethik* als Gegenstand wirtschaftsethischer Überlegungen i. w. S. zu sehen ist.¹⁰

Es gilt dabei als unbestritten, dass es bei der Ethik immer um eine Form der *Selbstbindung* geht - im Gegensatz zum Recht, das seine Wirkung über *Fremdbindung* entfaltet, indem ein Verstoß durch Sanktionen geahndet wird.¹¹ Auch die Unternehmensethik baut ihre Wirkung deshalb auf einer Selbstverpflichtung auf, um das Recht als Ort sozialer Friedenssicherung zu unterstützen. Dies bedeutet bei genauer Betrachtung drei Teilaspekte.

Erstens geht es darum, das legitime Recht in einem demokratischen Rechtsstaat auch konsequent zur *Anwendung* zu bringen und damit Vollzugsprobleme zu verringern. Das Recht kann sich seine Geltung trotz vielschichtiger und feinsinniger Sanktionsmechanismen ja nicht von selbst verschaffen, sondern ist in seiner Umsetzung immer *auch* auf hinreichend viele gutwillige Rechtsgenossen (rechtstreue Bürger) angewiesen, die nicht kalkulieren, ob sich die Einhaltung der Regeln *lohnt*, sondern sie beachten, weil sie dies aus freier Einsicht für *richtig* halten.¹² Zum zweiten muss eine Selbstverpflichtung dort greifen, wo rechtliche *Regelungsdefizite* bestehen. Klassischerweise wird hier in der Diskussion um Steuerungsgrenzen des Rechts darauf verwiesen, dass das Recht oftmals zu spät kommt, sehr unpräzise ist oder Gesetze gänzlich fehlen.¹³ Der letztere Faktor gewinnt seit der Entschränkung ökonomischer Prozesse im Zuge der Globalisierung dramatisch an Bedeutung. Den Multinationalen Unternehmen wächst hier zunehmend eine doppelte ethische Verantwortung zu, nämlich zum einen im Rahmen ihrer Unternehmensstrategie selbst für Umwelt- und Sozialverträglichkeit zu sorgen, und zum anderen im politischen Raum in Kooperation mit anderen Verantwortlichen am Entwurf einer Weltfriedensordnung mitzuwirken.¹⁴ Drittens schließlich ist Selbstverpflichtung auch gefordert bei der kritisch-loyalen *Fortentwicklung* bestehender Rechtsordnungen, wenn sich bestehende Regelungen nicht (mehr) als konsensfähig erweisen. Unternehmen kommt somit auch eine Aufklärungs- und Emanzipationsfunktion bei unethischen Zumutungen des Rechtssystems zu, was insbesondere in Entwicklungsländern immer wieder eine Rolle spielt.

B. Unternehmensethik und Betriebswirtschaftslehre:

100 Jahre eine Herausforderung

Die wachsende Bedeutung speziell der Unternehmensethik verdankt sich vor allem dem steigenden moralischen Legitimationsdruck, dem sich Unternehmen in der Praxis weltweit ausgesetzt sehen. Insofern ist der Ruf nach Unternehmensethik zuvörderst als ein *praktisches Problem* zu verstehen, nicht als eine theoretische Erfindung. Als ein Schlüsseljahr mag hier 1986 angesehen werden. Nur ein Jahr nach der Katastrophe von Bhopal am 3.12.84 erschütterten nicht nur zahlreiche weitere Störfälle in der Rhein-Chemieindustrie das Vertrauen der Gesellschaft in die Unternehmen, sondern auch die Großkatastrophe von Tschernobyl am 26.4.86 und die spektakuläre Explosion der Raumfähre Challenger am 28.1.86.¹⁵ Seitdem hat die Gesellschaft eine hohe Sensibilität für alle Formen ethisch fragwürdigen Verhaltens rund um die Unternehmensführung entwickelt, seien es Bestechung, Geldwäsche und Finanzskandale, zynische Werbe- und Marketingmethoden, defizitäre Umweltschutzvorkehrungen, mangelhafte Einhaltung von Menschenrechten und Sozialstandards bei der Produktion, vor allem in Entwicklungsländern, Praktiken aus dem Bereich des Personalmanagements, und vieles andere mehr. Genau genommen ist keine der

betriebswirtschaftlichen Sach- und Managementfunktionen ohne Beleg dafür geblieben, dass ethische Probleme unternehmerischen Handelns praktisch bedeutungsvoll geworden sind. Der steigende Problemdruck macht sich dabei nicht nur auf der Ebene betroffener Unternehmungen bemerkbar, sondern an vielen wirtschaftsethisch relevanten Orten, von der individuellen Verantwortung des Managers über die Geschäftsfeld- und die Unternehmensebene bis hin zu den Industrieverbänden¹⁶ und globalen Institutionen. Die deutsche Betriebswirtschaftslehre tut sich im Gegensatz zum internationalen Fachverständnis allerdings bis heute schwer, diese praktischen Herausforderungen als ein für sie selbst relevantes Problemfeld anzuerkennen und ihnen programmatisch gerecht zu werden.¹⁷

Überblickt man die Wissenschaftsgeschichte der Betriebswirtschaftslehre in den letzten 100 Jahren, so gewinnt man den Eindruck, dass sie ihr Verhältnis zur Ethik und konkret zur Wirtschaftsethik nie hinreichend aufgearbeitet und geklärt hat. Einzelne Versuche, ethisch-normative Überlegungen in das Lehrgebäude zu integrieren, werden überwiegend als gescheitert beurteilt.¹⁸ Dies betrifft insbesondere jene betriebswirtschaftlichen Hochschullehrer in den 20er und 30er Jahren, die Unternehmungen im Sinne einer Lehre von der "Betriebsgemeinschaft" als Teil einer übergeordneten Werte- und Lebensordnung verstehen wollten.¹⁹ Ihre fatale Wirkungsgeschichte im Rahmen der nationalsozialistischen Herrschaftsordnung²⁰ wurde zum Anlass genommen, allen weiteren Versuchen einer ethischen Orientierung der Betriebswirtschaftslehre skeptisch bis diskreditierend gegenüber zu stehen.²¹

Exemplarisch kann man dies an Reaktionen auf die im Poeschel-Verlag wieder erschienene Untersuchung von Schönplüg im Jahre 1954 demonstrieren.²² Obschon bei ihrer Erstveröffentlichung im Jahre 1933 als Aufsehen erregend eingestuft, läßt Karl Hax in einer Besprechung kein gutes Haar an der Neuauflage durch Hans Seischab: "Die Darstellung Schönplügs ist in hohem Grade subjektiv; Nicklich ist sein Idol; neben ihm vermag nur noch Leitner zu bestehen. Die Vertreter aller anderen Richtungen sind trotz des ihnen in gewissem Maße zugestandenen guten Willens geistig den Problemen nicht gewachsen und möglicherweise auch noch in weltanschaulicher Hinsicht irgendwie zweideutig."²³ Hax nimmt seine beißende Kritik an der zugegeben methodisch unscharfen, ideologisch gefärbten Analyse Schönplügs zum Anlaß, ein abwertendes Grundsatzurteil über die Ethik in der Wirtschaftswissenschaft ganz allgemein zu fällen: "Die Verquickung ethischer und ökonomischer Gesichtspunkte bei wissenschaftlichen Untersuchungen ist für das fachliche Resultat in der Regel nicht von Vorteil; die philosophisch-ethischen Darstellungen tragen oft genug dilettantischen Charakter und vermögen deshalb die Lösung der eigentlichen ökonomischen Probleme kaum zu fördern."²⁴

Bei dieser impliziten Gleichsetzung von *ethisch* und *ideologisch* ist es in weiten Bereichen der Betriebswirtschaftslehre bis heute leider geblieben. Zwar äußern sich auch bekannte Fachvertreter sporadisch zu Fragen der Ethik in der Wirtschaft oder versuchen gar einen Brückenschlag zur Philosophie,²⁵ konzeptionell umfassend angelegte wirtschaftsethische Ansätze bleiben in der Betriebswirtschaftslehre zumindest bis in die 70er Jahre jedoch eher Außenseitermeinungen. So konnte sich insbesondere in den 50er Jahren der auf den Sozialprinzipien der katholischen Soziallehre (Personalität, Solidarität, Subsidiarität) fußende Ansatz von Wilhelm Kalveram oder der ebenso in der katholischen Soziallehre wurzelnde Entwurf einer sozialontologischen Grundlegung der Betriebswirtschaftslehre von Guido Fischer nicht gegen die in der Nachkriegszeit dominant gewordene Gutenberg-Schule durchsetzen.²⁶ Wirtschaftsethische Entwürfe gerieten gegenüber dem produktikontheoretischen Paradigma in den Verdacht des "Unwissenschaftlichen". Gleichwohl hat - sogar - Horst Albach gerade Fischer posthum als einen "Riesen" unter den betriebswirtschaftlichen Autoren gewürdigt und dessen Leistungen ausdrücklich mit dem Vermerk

hervorgehoben, er hätte schon sehr früh versucht, “den Menschen in den methodischen Mittelpunkt der Betriebswirtschaftslehre zu stellen und die Unternehmung als eine soziale Veranstaltung mit einem Netzwerk menschlicher Beziehungen zu verstehen.”²⁷

Die in den 60er Jahren einsetzende Debatte um die Sozialleistungen des Betriebes, eine Humanisierung der Arbeitswelt und die Demokratisierung von Entscheidungsstrukturen war zwar der Sache nach ebenfalls an normativen Leitvorstellungen orientiert;²⁸ methodische Begründungsversuche scheiterten jedoch vielfach an der einsetzenden Vorherrschaft des Kritischen Rationalismus.²⁹ Dieser grenzte ja “Werturteile” aus dem Kreis wissenschaftlich zugänglicher Aussagen aus und verwies sie in den Bereich bloß subjektiver Bekenntnisse (Basis-Werturteile), die man allenfalls auf bestimmte Konsistenzkriterien untersuchen könne (“Brückenprinzipien”).³⁰ Wissenschaft im methodisch strengen Sinne sollte demgegenüber auf die Herstellung von *Tatsachenaussagen* durch Aufstellung und Prüfung geeigneter Hypothesen beschränkt werden.³¹ Ethik als eine methodische Reflexion über *Sollenssätze* ist diesem Wissenschaftsverständnis systematisch unzugänglich, da “Wissen” logischerweise nur aus *Seinsaussagen* bestehen kann.³² Wirtschaftsethik wird damit ex definitione unwissenschaftlich. Eine ganze Generation von Betriebswirten steht dem Thema deshalb skeptisch bis ablehnend gegenüber.³³

Wenn das Thema Unternehmensethik in den 80er Jahren gleichwohl erneut auf die Agenda der Betriebswirtschaftslehre geraten ist, so ist dies eher dem Problemdruck der unmittelbaren Praxis zu verdanken als der systematischen Einsicht der meisten Fachvertreter. Hier herrscht immer noch deutliche Zurückhaltung was die Beschäftigung mit dem Gebiet der Unternehmensethik anbetrifft, wobei interessanterweise die Fachhochschulen im Hinblick auf die Lehre weitaus weniger reserviert zu sein scheinen als die Universitäten.³⁴ Neben den immer wiederkehrenden Vorwürfen mangelnder Begründbarkeit spielt heute allerdings eher die in Mode gekommene affirmative Rückbindung der Betriebswirtschaftslehre an die ökonomische Theoriebildung eine zentrale Rolle. Auf dieser Basis fällt die Unternehmensethik in dreifacher Hinsicht aus dem Fach heraus und wird gleichsam als “exogener Faktor” definiert:

(1) Unternehmensethik sei kein Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre, sondern im Zuge der *disziplinären Arbeitsteilung* und zur Vermeidung von wissenschaftlichem Dilettantismus woanders zu betreiben – möglicherweise in der Philosophie, der Christlichen Gesellschaftslehre, der Pädagogik oder anderen Sozialwissenschaften, die mit Moral und Ethik befasst sind, aber eben keinesfalls in der Betriebswirtschaftslehre.³⁵

(2) Was immer von diesen Disziplinen kommen mag, kann allerdings nur als *exogener*, und damit fachfremder - d. h. wiederum: dilettantischer - Kommentar betriebswirtschaftlicher Probleme verstanden werden, der verkennet, dass die Unternehmung nach endogenem Theorieverständnis nur ein Vollzugsorgan ökonomischer und rechtlicher Spielregeln der Wettbewerbswirtschaft darstellt.³⁶ Ihr bleibt systematisch gar kein Spielraum für ethische Erwägungen. Wo (vorgeblich) Ethik praktiziert wird, sei dies höchstens ein Ausdruck persönlicher Bekenntnisse in Verkennung ökonomischer Gesetze.

(3) Phänomene, die wir als wirtschafts- und unternehmensethische bezeichnen, könnten und sollten aus der Sicht der Betriebswirtschaftslehre überdies einfach *als ökonomische Probleme interpretiert* werden. Niemand würde bestreiten, dass Korruption ein Problem sei – aber eben ein ökonomisches Problem, das auch mit ökonomischen Mitteln zu bekämpfen sei.³⁷ Die aufgezeigten Probleme ließen sich also durchaus behandeln, aber eben nicht mit den Methoden der Ethik (solche Versuche mögen das Geschäft einiger

Philosophen sein und bleiben), sondern über Instrumente der individuellen Vorteils kalkulation.

C. Von der Wirtschaftsethik zur Unternehmensethik: Herausforderungen für die Betriebswirtschaftslehre

Diese prima facie zwingend erscheinende Ausgrenzung ethischer Reflexionen aus der Betriebswirtschaftslehre wirft die Frage auf, ob die Unternehmensethik wenigstens anderswo angemessen thematisiert wird, die – unstrittigen – praktischen Probleme also *überhaupt* eine theoretische Heimat gefunden haben.

Eine kritische Durchsicht einschlägiger Publikationen zur Ethik in der Wirtschaft zeigt dabei, dass dies lange Zeit nur sehr beiläufig und unzureichend der Fall gewesen ist. Die beherrschenden Themen gruppierten sich vielmehr zum einen um Grundsatzfragen der “Ethik des Kapitalismus”³⁸ und die normativen Grundlagen der Sozialen Marktwirtschaft im Sinne von “Economics and Philosophy”³⁹, beschäftigten sich also schwerpunktmäßig mit den ethischen Grundlagen der Wirtschaftsordnung (*Makro-Ebene*) und prägten dadurch auch unsere gängigen Vorstellungen darüber, was unter dem Begriff “Wirtschaftsethik” grundsätzlich zu verhandeln sei. In weiten Teilen ist diese Diskussion beeinflusst durch Arbeiten der Evangelischen Sozialethik und der Katholischen Soziallehre. Exemplarisch dafür stehen etwa Titel wie die wegweisende Arbeit von Georg Wünsch “Evangelische Wirtschaftsethik”, oder Lothar Roos über “Ordnung und Gestaltung der Wirtschaft” – ganz abgesehen von den zahlreichen Arbeiten von Oswald von Nell-Breuning.⁴⁰ Hervorzuheben ist an dieser Stelle, dass insbesondere auch die geistigen Begründer der Sozialen Marktwirtschaft dezidiert eine ethisch motivierte – in aller Regel christliche – Begründung und Rückbindung des Wettbewerbsprinzips in den Mittelpunkt ihrer Überlegungen stellten.⁴¹

Zum anderen standen und steht in vielen ethischen Einlassungen vorrangig das handelnde Individuum im Mittelpunkt der Betrachtung (*Mikro-Ebene*), da Ethik in vielen Ansätzen in die Tradition der klassischen Tugendlehre gestellt wird und sich damit auf eine Frage der individuellen Verantwortung reduziert. In diesem Sinne hatte insbesondere die Katholische Soziallehre lange Zeit kein tragfähiges Unternehmensverständnis entwickelt, die wirtschaftlichen Beziehungen wurden personalisiert und auf das Verhältnis von Unternehmer und Arbeitnehmer zugespitzt. Auf dieser Basis setzten sich die einschlägigen Enzykliken meist mit Fragen der gerechten Arbeitsverteilung, rechtem Zins, rechtem Lohn oder anderen Themen auseinander, ohne dass die Institutionen der marktwirtschaftlichen Ordnung – einschließlich der Unternehmung – hinreichend in den Blick genommen worden wären. Erst im Gefolge des Zweiten Vatikanums entwickelte sich hier im Zuge einer Ordnungsethik die Anerkennung der (sozialen) Marktwirtschaft und ihrer Rahmenbedingungen, für deren personale Umsetzung allerdings nach wie vor eine von christlichen Maximen gekennzeichnete Führungsethik (des Unternehmers) als notwendig erachtet wurde und wird.⁴² Kennzeichnend für diese Diskussionen sind etwa Veröffentlichungen wie “Das Ethos des Unternehmers” von Roos/Watrin oder die “Unternehmerethik” von Alfred Klose.⁴³

In diesem auf Makro- und Mikroebene entfalteten Themenpark gibt es zwar ersichtlich Verknüpfungen wirtschaftswissenschaftlicher Probleme mit ethischen Überlegungen, aber nur selten rückt die *Unternehmung* als eigenständiger moralischer Akteur genauer in das Blickfeld der Analyse (*Meso-Ebene*). Man kann deshalb die These aufstellen, dass die Ebene der Unternehmensethik lange Zeit einen blinden Fleck zwischen den Fragen nach einer gerechten Wirtschaftsordnung und denen der individualethischen

Verantwortung darstellte. Für die Erklärung dieses Defizits mag das traditionell “organisationslose” Konzept der neo-klassischen Wettbewerbstheorie eine gewichtige Rolle spielen, nach der es unterhalb der Ordnungsebene der Wirtschaft nur den Unternehmer als Vollzugsorgan von Marktimperativen gibt. Insofern lag es nahe, das ethische Problem auf eine bipolare Verortung zu verkürzen und die Unternehmung als Institution mit eigenem ethischen Steuerungspotential zu vernachlässigen. Dies hängt natürlich nicht zuletzt mit dem eigentümlichen Wettbewerbsverständnis der Neoklassik zusammen.⁴⁴

In dem Maße jedoch, wie die Unternehmung selbst in der *Praxis* zu einem Ort moralischer Konflikte und Herausforderungen geworden ist, wurde diese Konzentration auf Ordnungsfragen einerseits und ein personalisiertes Verständnis von Verantwortung andererseits problematisch. Dies gilt umso mehr, als die Problemverschiebung hin zur Unternehmensebene keinen rein zufälligen, sondern einen *systematischen* Prozess darstellt. Aus der Vielzahl diskutierter Gründe für diesen Bedeutungszuwachs sei hervorgehoben: (1) Die Multinationale Unternehmung wird im Prozess der Globalisierung zu einem wichtigen politisch-moralischen Akteur.⁴⁵ (2) Dazu kommt, dass das Recht alleine angesichts der Komplexität und Ausdifferenzierung moderner Wirtschaften immer weniger in der Lage ist, seiner Aufgabe einer friedlichen Lösung auftretender Konflikte gerecht zu werden.⁴⁶ Mit diesen Entwicklungen wird zugleich die Vorstellung hinfällig, allein die Ebene der Wirtschaftsordnung wäre der notwendige und zugleich hinreichende Ort, um die durch das wirtschaftliche Handeln aufgeworfenen ethischen Probleme umfassend zu bearbeiten.

Die unmittelbar anschließende Frage ist dann, ob die zur Betriebswirtschaftslehre exogenen Disziplinen – einschließlich der Volkswirtschaftslehre – aufgrund ihrer Kompetenz überhaupt in der Lage sind, die potentiellen Probleme einer Unternehmensethik angemessen zu verarbeiten. Das erscheint eher unwahrscheinlich. Für diese These spricht, dass die Entwicklung und Durchsetzung unternehmensethischer Normen eine intime Kenntnis des Anwendungsbereiches ethischer Reflexionen verlangt, also hier der Voraussetzungen, Funktionsweise, Instrumente und Wirkungen der (großbetrieblichen) Unternehmenssteuerung. Hier geht es, wie weiter unten noch deutlich wird, um einen hochkomplexen, arbeitsteiligen Prozess, in dem die verschiedensten Managementfunktionen wahrgenommen werden müssen: in sie gilt es ethische Anforderungen einzuarbeiten.⁴⁷

Um diese Integration ethischer und ökonomischer Aspekte leisten zu können, braucht man zuvörderst ein geeignetes Steuerungsmodell der Unternehmensführung. Betrachtet man in diesem Zusammenhang die aktuellen Bemühungen um neue Managementmodelle, so wird schnell klar, dass andere Disziplinen als die Betriebswirtschaftslehre doch wohl nur unterkritisch komplexe Lösungsansätze für eine Unternehmensethik ausarbeiten können. Die Betriebswirtschaftslehre ist die *genuin betroffene Disziplin*, die sich wegen ihrer intimen Kenntnis der relevanten praktischen Problembereiche um die Entwicklung einer Unternehmensethik, ihre Begründung und ihre Implementationsprobleme, kümmern muss. Sie muss hier, das ist unsere These, zum “*Koordinationszentrum*” interdisziplinärer Anstrengungen aller einschlägigen Disziplinen werden.

Was die Unternehmensethik erfordert ist also eine disziplinäre Öffnung der Betriebswirtschaftslehre. Diese Öffnung darf sich allerdings nicht einer *ideologischen* Vorentscheidung oder *beliebigen* theoretischen “Setzung” verdanken, sondern kann und muss – wie weiter unten zu zeigen ist – aus dem Handlungs- und Orientierungsbedarf der ihr zugehörigen Praxis (oder Praxen) heraus systematisch begründet werden. Wenn das gelingt, kann der Ruf nach einer Unternehmensethik methodisch nicht mehr mit dem Hinweis auf angebliche Gefahren einer “Versozialwissenschaftlichung” der Betriebswirtschaftslehre zurückgewiesen

werden.⁴⁸ Dann kann es sich auch nicht mehr darum handeln, den einen oder anderen axiomatischen Anfang beliebig zu "wählen"; auf diese Weise ließe sich freilich disziplinärer Blick gegen disziplinären Blick ausspielen und die Unternehmensethik "nach Voraussetzung" als irrelevant eliminieren.

Es lässt sich dann "positiv" zeigen, dass die unmittelbare Praxis des unternehmerischen Handelns eben nicht nur eine *technische* Dimension der effizienten Herstellung von Gütern und Dienstleistungen umfasst, *Effizienz* also ein wichtiges Sinnkriterium der Betriebswirtschaftslehre ist. Vielmehr umfasst diese Praxis immer auch eine *politische* Dimension, die untrennbar in alle Handlungen der Unternehmensführung eingewoben ist. Innerhalb dieser Dimension kann man dabei, was für das Thema Unternehmensethik von zentraler Bedeutung ist, noch einmal unterscheiden zwischen *macht-politischen* Erfahrungen, die eine bloße Durchsetzung von bestimmten Interessen meinen ("Mikropolitik"), und *ethisch-politischen* Erfahrungen, bei denen es um einen Beitrag der Unternehmung zur friedlichen Lösung von gesellschaftlichen Konflikten im Rahmen der Unternehmensstrategie als genuine Aufgabe der Unternehmensethik geht. Der (soziale) *Frieden* ist dann das zweite Sinnkriterium unseres Faches und dem *Effizienzkriterium* systematisch vorzuordnen.⁴⁹

Zu dieser aus der ihr eigenen Praxis gewonnenen Sinnstiftung und Begründung der Unternehmensethik gibt es u. E. methodisch gesehen keine brauchbare Alternative. Insbesondere führt eine *fachinterne* (eigenmächtige) Konstitution ihrer Ziele jede wissenschaftliche Disziplin zwangsläufig in unüberwindliche Begründungsnöte. Nur wenn man den Wissenschaften die Aufgabe zuschreibt, *die Praxis* zu stützen und zu verbessern,⁵⁰ kann man diesen Begründungsproblemen entgehen.

D. Das Begründungsproblem der Unternehmensethik: Von Bekenntnissen zur praktischen Vernunft

Vor dem Hintergrund dieser angedeuteten programmatischen Grundlagen stellt sich die Frage, ob und inwieweit die Betriebswirtschaftslehre auf der Suche nach ihrer ethisch-politischen Dimension in ihrer Wissenschaftsgeschichte zweckmäßige – und das heißt jetzt: die Bemühungen um gesellschaftlichen Frieden stützende – Vorschläge ausgearbeitet hat.

Die frühen Versuche zur Entwicklung einer ethisch-normativen Betriebswirtschaftslehre zeichneten sich eher durch einen subjektivbekenntnishaften Charakter als durch intersubjektiv nachvollziehbare Begründungsbemühungen aus. Ihre Basis wurde regelmäßig nicht durch einen kritisch-rekonstruierenden Anschluss an die zeitgenössische praktische Philosophie gelegt, sondern durch "handstreichartige" Setzungen, pseudo-philosophische Ideologien oder subjektive Glaubensinterpretationen. Das gilt z. B. für Dietrich als einem Außenseiter, der die Betriebe mit seinen teilweise verqueren Lebensweisheiten überziehen wollte. Schär ging eher von seinen privaten moralischen Überzeugungen aus als von einer verallgemeinerungsfähigen Ethik, und Nicklisch gründete sein System auf eine metaphysische Wesensschau der menschlichen Gemeinschaft auf intuitiver Basis.⁵¹ Schmalenbach im übrigen, Verfechter des durchaus moralisch gehaltvollen Prinzips der "Gemeinwirtschaftlichkeit", hielt sich demgegenüber dezidiert aus allen Begründungsbemühungen heraus – er hielt bekanntlich nicht viel von Theorie – und wollte seine Ziele als "Kunstlehre" mit pragmatisch-technologischen Gestaltungsempfehlungen durchsetzen.⁵²

Lisowski fällt deshalb im Jahre 1950 zu Recht ein vernichtendes Urteil hinsichtlich der philosophischen

Unbekümmertheit der ethisch-normativen Betriebswirtschaftslehre: “Die Mehrzahl dieser Anhänger normativer, oder besser normativistischer Auffassungen in der Betriebswirtschaftslehre dürfte ihre Äußerungen gleichsam naiv getan haben, d. h. ohne das Wissen um die Tragweite und die Kompliziertheit der wissenschaftstheoretischen Probleme und Konsequenzen, die sich dabei ergaben, und für die ihnen vielfach das Interesse und die Verständnisfähigkeit fehlten.”⁵³

Wenn bei der Qualifizierung historischer Ansätze der normativen Betriebswirtschaftslehre von dogmatischen *Setzungen* gesprochen wird, so impliziert das natürlich die Behauptung, dass im Unterschied dazu noch einmal *nicht-dogmatisch* beginnende *Begründungsleistungen* möglich sind. Voraussetzung für die Anschlussfähigkeit der Betriebswirtschaftslehre an die philosophische Gegenwartsdiskussion ist damit auf der einen Seite, dass in unserem Fach die Vorstellung verabschiedet wird, ethische Erwägungen seien erkenntnistheoretisch zwangsläufig in den Bereich persönlicher Bekenntnisse zu verweisen. Auf der anderen Seite müssen von der modernen Philosophie allerdings auch Antworten geliefert werden, die jenseits der populären Strömungen von Kritizismus, Relativismus und Skeptizismus Wege zur Möglichkeit einer vernünftigen Begründung ethischer Urteile ausweisen.

Als zentrales Zugeständnis an die Einsichten kritischer Vernunft ist dabei zu konzedieren, dass sich ethische Normen auf der Grundlage eines *deduktiven* Begründungsbegriffes nicht rechtfertigen lassen. Die Grenze deduktiver Begründung ist mit der von Hans Albert als Münchhausen-Trilemma gekennzeichneten Situation bekanntlich scharf beschrieben; sie hat zur Verfechtung des Wertfreiheitsprinzips durch den Kritischen Rationalismus geführt, der – zumindest dem Bekenntnis nach – auch in der Betriebswirtschaftslehre weit verbreitet ist.⁵⁴

Die Rede von der Unternehmensethik steht und fällt also mit der Frage, ob philosophisch ein alternativer Begründungsbegriff aufgeboten werden kann, der in einer sinnvollen Weise praktische Vernunft verkörpert.⁵⁵ Eine aktuelle Antwort, die für das Ziel der Begründung einer Unternehmensethik noch unverbraucht ist und die Kritik an den bisherigen Ansätzen in unserem Fache überwinden kann, liegt in der vom Methodischen Konstruktivismus vorgetragenen Einsicht, dass man hier nicht am “gedanklichen Nullpunkt” beginnen darf (und muss), weil aus “Nichts” ja nichts folgt. Man muss vielmehr erste kategoriale Unterscheidungen einführen, wie sie eine Rekonstruktion *bewährter* lebenspraktischer Erfahrungen nahe legt. Man kann dann zunächst als basale Kategorie, ohne den eine Unternehmensethik nicht sinnvoll etabliert werden kann, den Begriff des “Handelns” einführen und vom bloßen “Verhalten” unterscheiden.⁵⁶ Handeln als absichtsgeleitetes Tun verweist dabei auf die Dimension der (Handlungs-) Zwecke oder Ziele.⁵⁷ Für die hier interessierende Frage nach der Möglichkeit einer *rationalen* Lösung von Zweckkonflikten ist im Anschluss daran die weitere Unterscheidung wichtig, die aus der Rekonstruktion lebenspraktischer *Begründungsleistungen* resultiert, nämlich die von bloßen “Meinungen” einerseits und “Wissen” andererseits.⁵⁸ Die Differenz liegt in *guten* Gründen als Ergebnis von Argumentationsprozessen.

So fortschreitend, lässt sich im Ergebnis ein *pragmatischer* Vernunftbegriff rekonstruieren, der auch eine ethische Begründung ermöglicht. Er ist umfassender und lässt sich gegen ein bloß *deduktives* Begründungsverständnis wenden, weil er nicht auf der semantischen Ebene vorab normiert und geschlossen wird, sondern sich in *praktischen* Argumentationsprozessen erst konstituiert. Das, was wir als “Vernunft” bezeichnen, wird durch unser (Rede-) *Handeln* auf der *Grundlage* und in *Reproduktion* einer Vernunftkultur immer wieder neu reflexiv hergestellt und lässt sich gerade nicht vorab und ein für alle mal durch allgemeingültige Kriterien definieren, die man “von außen” nur zur Anwendung bringen müsste.⁵⁹ Vernunft

ist in diesem Sinne „*intern*“, resultiert aus der in Lebenssituationen immer wieder neu zur Geltung gebrachten praktischen Urteilskraft von Menschen. Es lässt sich nichts als Vernunft definieren, wenn man nicht *praktisch* schon das *erfahren* hat, was man mit diesem Wort bezeichnen möchte.

Der Argumentationsbegriff muss von daher lebenspraktisch rekonstruiert werden. Das hat exemplarisch Lueken getan.⁶⁰ Argumentation – so sein Vorschlag – ist *symbolisches Handeln, das auf eine Kontroverse zum Zweck ihrer Überwindung in einem Konsens bezogen ist*. Mit dem Konsens als Leitbegriff verbindet sich dabei die lebenspraktische Differenz Erfahrung, dass argumentationsgestützte Konfliktbehandlungen im Unterschied zum Machtgebrauch stabilere soziale Beziehungen ermöglichen, und zwar deshalb, weil sie auf Einsicht gegründet sind.⁶¹ *Einsicht* in gute Gründe widerfährt uns nämlich in dem Sinne, dass wir, wenn wir wirklich argumentieren (und nicht bloße Rhetorik betreiben) dem besseren Argument *freiwillig* zustimmen *müssen*; Einsicht lässt sich deshalb auch nicht sozialstrategisch (durch positive oder negative Anreize) schlicht herstellen. Einsicht verbürgt den *rationalen Kern* des Konsenses. Der Konsens als (mögliches) Ergebnis von Argumentationsprozessen lässt sich – insofern er nicht nur frei, sondern auch allgemein ist – mit Lorenzen als *sozialer Frieden* bezeichnen.⁶²

Dieser *pragmatische* Vernunftbegriff hebt offensichtlich die beiden zentralen Präsuppositionen des *deduktiven* Begründungsbegriffes auf und ist damit offen für eine vernünftige Lösung nicht nur von Mittel-, sondern auch von Zweckkonflikten. Nach deduktiver Lesart ist Begründung ja die nach festen Regeln verlaufende Operation des logischen Schließens (deduktivnomologischer Syllogismus). An die Stelle des logischen Schlusses tritt beim pragmatischen Vernunftbegriff das Argumentieren als (*sprachliches*) *Handeln* und an die Stelle der Regeln tritt das *Ziel* des Konsenses. Der deduktive Begründungsbegriff ist damit eine Unterkategorie des pragmatischen Begründungsbegriffs.

Auf der Grundlage des pragmatischen Vernunftbegriffs lassen sich die diskursethischen Intuitionen (Unvoreingenommenheit, Zwanglosigkeit, Nicht-Persuasivität, Sachkompetenz etc.) – einem Vorschlag von Kambartel folgend⁶³ – nun unproblematisch in nicht-deduktiver Weise als *Erläuterung* der lebenspraktischen *Erfahrung gelungener Argumentation* rekonstruieren und brauchen nicht, wie z. B. bei Apel, transzendentalpragmatisch hergeleitet zu werden im Sinne von *idealen* „Bedingungen der Möglichkeit“ des Diskurses. Diese praxis- und erfahrungsgestützte, nicht-idealistische Begriffsrekonstruktion macht die Unternehmensethik als Vernunft- und Friedensethik gegen gängige Utopie- und Idealismusvorwürfe aller Art stark.⁶⁴ Sie verweist zugleich auf die moralische Basis jeder Ethik in Form der zugrundeliegenden Praxis. Insofern lässt sich mit Hanekamp feststellen, dass es eine „moralunabhängige Ethik“ nicht geben kann und auch ein Anwendungsproblem auf Grund eines mangelhaften oder fehlenden Praxisbezugs nicht existiert.⁶⁵ Sofern bei ethischen Ansätzen ein „Anwendungsproblem“ auftauche, sei dies gleichsam ein Disqualifikationskriterium.

Anwendungsprobleme ergeben sich natürlich in der Unternehmensethik (wie auch in anderen Theoriebereichen) dann, wenn man auf ihre *kontextspezifischen* Präsuppositionen abstellt. Hanekamp unterscheidet diese von den *kontextinvarianten* (konstitutiven) Präsuppositionen, die – wie erläutert – den Diskurs allererst konstituieren.⁶⁶ Die kontextspezifischen Präsuppositionen beziehen sich dagegen auf einen speziellen historischen Anwendungskontext, etwa den der Unternehmensethik. Dazu gehören ZB. die jeweils geltende Wirtschaftsordnung und ihre Konnex-Institute, die existierenden Steuerungsgrenzen des Rechts und relevante Wirkungsprognosen;⁶⁷ für alle diese Problemfelder muss geeignetes Wissen auf theoretischem Wege oftmals erst hergestellt werden.

Diese knappe Skizze hat (hoffentlich) deutlich gemacht, dass nach methodisch-konstruktivem Verständnis die Unternehmensethik bei einer *bewährten* praktischen Erfahrung ihren Ausgang nehmen muss. Diese Erfahrung liefert über den Tag hinaus eine grundsätzliche Orientierung dafür, wie wir wirtschaften *wollen* – nicht: wie wir gerade (historisch zufällig) wirtschaften. Mit dieser Interpretation der moralischen Basis wird also einerseits kein Kurzschluss vom Sein auf das Sollen vorgenommen und andererseits dem Sein nicht umstandslos ein Sollen gegenüber gestellt. Es handelt sich – in den Worten von Lorenzen – um einen Begründungsweg *diesseits* von Idealismus und Realismus.⁶⁸

Mit diesem Programm, so schlagen wir vor, kann nun ein neuer Versuch unternommen werden, eine Unternehmensethik kritisch, jedoch nicht-willkürlich und nicht-utopisch, auszuformulieren, so dass die unbestreitbaren Begründungsdefizite der bisherigen Vorschläge für eine ethisch-normative Betriebswirtschaftslehre behoben werden können. Wie dieses Konzept einer philosophisch zeitgemäßen Unternehmensethik aussehen kann, haben wir an verschiedenen Stellen, insbesondere auch durch Publikationen im Poeschel-Verlag, näher dargelegt.⁶⁹ Es geht um eine dialogorientierte Verständigung im Unternehmen und mit seinen Stakeholdern in all den Fällen, in denen das unternehmerische Handlungsprogramm und seine Umsetzung zu Konflikten führen oder führen können. Die allgemeine Erfahrung gelingender Argumentation kann dann speziell als Unternehmensethik und damit als Teil unternehmerischer Praxis ebenfalls erfahrbar gemacht werden. Dabei ist selbstverständlich vorausgesetzt, dass Unternehmungen in einem *legitimierten* marktwirtschaftlichen Kontext operieren, also die oben erwähnten kontextspezifischen Präsuppositionen hinreichend geklärt sind und unterstellt werden dürfen.⁷⁰

E. Unternehmensethik versus Unternehmerethik

Traditionelle Beiträge zur Wirtschafts- und Unternehmensethik weisen eine moralische Verantwortung meist nur dem Unternehmer zu. Diese *Personalisierung* der ethischen Verantwortung an der Unternehmensspitze kommt unter anderem in Publikationstiteln klar zum Ausdruck, die im Kontext der christlichen Gesellschaftslehre entstanden sind.⁷¹ Fragt man nach den Gründen für diese Personalisierung, so spielt es sicher eine Rolle, dass den unternehmerischen Steuerungsmodellen im 20. Jahrhundert lange Zeit ein zentralistisches Ein-Aktor-Modell zugrunde lag.⁷² Es ist der Unternehmer an der Spitze, später auch der Top-Manager, der alles überschaut, kontrolliert und steuert und deswegen für die ökonomische Effizienz, rechtliche Regeltreue und ethische Vertretbarkeit des unternehmerischen Handelns verantwortlich gemacht wird. Unternehmensethik ist vor diesem Hintergrund häufig als paternalistische *Unternehmer-Ethik* verstanden worden.⁷³

Die Komplexitätssteigerung in großbetrieblichen Produktionsprozessen und die zunehmende Ungewissheit in der Unternehmensumwelt haben allerdings die Grenzen eines solchen zentralistischen Verständnisses von Verantwortung seit den 60er Jahren deutlich werden lassen. Dies gilt schon unter den ökonomischen Gesichtspunkten von Effizienz und Effektivität, gewann dann aber auch aus Sicht der Unternehmensethik steigende Relevanz. Der Beleg dafür, dass das zentralistische Steuerungsmodell auch unter ethischen Gesichtspunkten gescheitert ist, wurde spätestens dort erbracht, wo es in Unternehmungen mit komplexen Strukturen in den 80er Jahren zu größeren Krisen und Katastrophen kam. Als Ursache für diese Krisen wird regelmäßig auf das Phänomen der „organisierten Unverantwortlichkeit“ aufmerksam gemacht, was heißen soll, dass individuelle Verantwortung jedweder Dimension in komplexen Strukturen unüberschaubar diffundiert und schließlich ganz verschwindet.⁷⁴

Die Konsequenz aus diesen krisenhaften Erscheinungen war die Suche nach Steuerungsmodellen, die geeignet sind, die übernommene moralische Selbstverpflichtung auch effizient und in Abstimmung mit dem originär ökonomischen Auftrag der Unternehmung wahrzunehmen.⁷⁵ Bislang wurde dabei meistens ein "Compliance-Modell" praktiziert, dem erst in neuerer Zeit ein "Integritätsmodell" gegenübergestellt wird.⁷⁶ Das reine *Compliance-Modell*, das in Deutschland im Bankensektor ein verbreitetes Leitbild zur Verhinderung wirtschaftskrimineller Handlungen abgibt, knüpft an eine zentralistische Durchsetzungs-Philosophie an. An der Spitze formulierte ethische Grundsätze werden per Organisationsbescheid an die nachgeordneten Hierarchieebenen weitergeleitet, dort durch standardisierte Schulungsmaßnahmen vermittelt und auf ihre Einhaltung hin kontrolliert und sanktioniert.⁷⁷

Es zeichnet sich allerdmg in der Praxis ab, dass dieses Modell des "Überwachens und Sanktionierens" defizitär ist und geändert werden muss.⁷⁸ Es überschätzt nämlich nicht nur die Informationsgewinnungs- und die Informationsverarbeitungskapazität der Führungsspitze, sondern führt auch dazu, die ethische Selbstverantwortung der Mitarbeiter zu untergraben und Ausweichhandlungen in Gang zu setzen, die wiederum selbst ethisch problematisch sind.⁷⁹ Es entsteht, kurz gesagt, das altbekannte Kontrollparadoxon von Argyris im ethischen Gewande. Bob Haas, CEO von Levi Strauss, brachte die Probleme auf den Punkt mit der Bemerkung: "We learned that you can't *force* ethical conduct into an organization."⁸⁰

Aus den praktischen Erfahrungen mit den Grenzen des Compliance-Ansatzes speist sich deshalb neuerdings eine Präferenz für die Konzeption des *Integritäts-Modells*, demzufolge die Einbeziehung der Mitarbeiter in den Prozess der ethischen Selbstverpflichtung von vornherein notwendig ist. Sie sollen den ethischen Argumentationsprozess aktiv tragen und mitgestalten, indem frühzeitig ethisch relevante Situationen erkannt und thematisiert, Lösungsvorschläge in den Entscheidungsprozeß eingebracht und konkrete Maßnahmen ergriffen werden. Durch diese Teilnahme entsteht – möglichst breitflächig – *Einsicht*; damit wird die angestrebte Ethik eingelebt. Bob Haas berichtet in diesem Zusammenhang, dass bei Levi's die ethische Orientierung auf sechs allgemeine Prinzipien umgestellt wurde, nämlich Ehrlichkeit, Einhalten von Versprechen, Fairness, Respekt für andere, Mitgefühl und Integrität. Auf dieser Basis wird ein Diskurs mit den ethisch relevanten Anspruchsgruppen in Gang gebracht, der im Ergebnis zu ganz konkreten, meist bereichsspezifischen Handlungsanleitungen führen soll, zum Beispiel für den Einkaufsbereich.⁸¹ Da eine solche Diskurskultur nicht immer selbsttragend auf Initiative der Betroffenen hin in Gang kommt und funktioniert, müssen regelmäßig zusätzlich organisatorische Regelungen für ein "*Ermöglichungsmodell*" ethischer Reflexion im Unternehmen sorgen. Dies gilt insbesondere für die Phase des Eintritts in das Bemühen um ethische Reflexionskompetenz.

F. Implementation der Unternehmensethik – Von moralischen Appellen zur argumentativen Klärung von Dilemmastrukturen

Ethische Bemühungen im Rahmen der Betriebswirtschaftslehre werden regelmäßig mit dem Vorwurf konfrontiert, sie würden lediglich von außen in moralisierender Weise an die Unternehmungen herangetragen.⁸² Solche bloßen Appelle mit erhobenem Zeigefinger würden jedoch wirkungslos verhallen. Die Literatur, auch in der Geschichte der Betriebswirtschaftslehre, aber natürlich insbesondere die Kapitalismuskritik, ist reich an Beispielen für eine derart moralisierende Kritik an den Verhältnissen, die hier gar nicht alle aufgezählt werden können (und sollen).⁸³ Demgegenüber ist darauf zu bestehen, dass eine

wirksame Unternehmensethik darauf angewiesen ist, alle Managementfunktionen so zu gestalten, dass sie die Entstehung, Durchsetzung und Kontrolle ethischer Orientierungen befördern, und zwar in Abstimmung mit der ökonomischen Rationalität des Managements.

Dabei gilt es zu beachten, dass sich die ethischen Anforderungen nicht problemlos für die ökonomischen Zwecke instrumentalisieren lassen. Man muss also bei Implementationsversuchen von Unternehmensethik regelmäßig damit rechnen, dass *Dilemmasituationen* zwischen ökonomischen und ethischen Anforderungen auftreten. Es ist dabei das Wesen von *echten Dilemmastrukturen*, dass gerade *keine* eindeutige Antwort vorprogrammiert ist und gegeben werden kann, sondern in der spezifischen Entscheidungssituation im Sinne eines praktischen Vernunftgebrauchs eine Abwägung zwischen den Vor- und Nachteilen der jeweiligen Handlungsalternativen stattfinden muss, um schlussendlich zu einer (autorisierten) Entscheidung zu gelangen.

Informationssysteme können die Komplexität der Argumentationsgrundlagen dabei zwar sicher anreichern und differenziertere Analysen möglich machen, am Ende aber bleibt die Lösung immer eine Frage der Abwägung zwischen normativ konfligierenden Zwecken, die sich nicht durch einen Algorithmus (mathematisch) abbilden und technisch beantworten lässt. Solche Dilemmastrukturen erfordern deshalb verstärkt *argumentationsgestützte* Verfahrensweisen, die eine Abwägung von Gründen und Gegengründen ermöglichen, und folglich auch im Zuge der Implementation der Unternehmensethik an Gewicht gewinnen müssen.⁸⁴

Die offene Frage ist bislang, wie ein Managementmodell aussehen müsste, das auf die zunehmende Bedeutung von Dilemmastrukturen angemessen reagieren kann, also die Steuerung des Unternehmens zugleich ökonomisch effizient und ethisch effektiv gestalten hilft. Praktisch ist zunächst festzustellen, dass Dilemmasituationen für die Unternehmensführung oftmals nicht sofort als solche bekannt oder offensichtlich sind, sondern in der Regel erst identifiziert werden müssen. Der wesentliche Grund liegt in der schon erwähnten Komplexität des arbeitsteiligen unternehmerischen Handelns. Ethische Dilemmata gehören zum täglichen Geschäft aller Mitarbeiter und Hierarchieebenen. Deswegen der Vorschlag in der Literatur, ein Informationsnetz bei nachgeordneten Managementebenen aufzubauen, das es ermöglicht, potentielle Kandidaten für Konfliktsituationen zu dechiffrieren und auf geeigneten Entscheidungsebenen (tentativ) zur Sprache zu bringen.⁸⁵ In diesem Prozess der Informationsgewinnung kommt den Managementfunktionen Organisation, Personal und Führung wegen ihrer relativ schwach ausformbaren Selektivität der Kommunikation eine besondere Bedeutung zu (kommunikationsfähige Organisationsstrukturen, offene Organisationskultur, Personalauswahl, partizipativer Führungsstil).⁸⁶

Aus diesem informationellen Klärungsprozeß mögen sich neben kleineren Konflikten des Alltags, die vor Ort gelöst werden können, auch gewichtige Dilemmasituationen herauskristallisieren, die einer besonderen Aufmerksamkeit der Führungsstruktur bedürfen. In diesem Zusammenhang sind besondere organisatorische Vorkehrungen vonnöten – etwa in Gestalt des "Interactive Control Systems" von Simons⁸⁷ – über die entscheidungsreife Lösungen argumentativ erarbeitet werden. Die so entwickelten Entscheidungen mögen in der Folge dazu führen, dass ökonomisch motivierte Richtlinien geändert werden müssen, um ethischen Belangen zur Geltung zu verhelfen: im Extremfall gibt man ein bestimmtes Geschäftsfeld auf. Umgekehrt mag es bei einem Dilemma auch sinnvoll sein, in ökonomischen Krisensituationen ethische Zielsetzungen langsamer anzustreben: die Vermeidung von Kinderarbeit in Zulieferbetrieben lässt sich nicht radikal erreichen, sondern lediglich in vernünftigen Schritten.

Es liegt auf der Hand, dass derartige Entscheidungsprozesse, soll die Ethik in Dilemmasituationen eine wirkliche Chance haben, nur unter bestimmten Voraussetzungen bei Organisation und Personal gelingen können. Diese betreffen die Einstellungen und Wertvorstellungen der Manager, das Vorgesetztenverhalten, Sanktionsmechanismen in der Organisation und vieles mehr. Kurz: man benötigt eine *argumentationsfreundliche Organisationskultur*, die her- und sicherzustellen eine zentrale Aufgabe des Top-Managements ist. Bob Haas, CEO von Levi Strauss & Co., hat in diesem Sinne gefordert, dass die ethische Sensibilisierung “must be woven into the fabric of the organization” und dies in sieben Punkten konkretisiert: “Ethics is a function of the collective attitudes of our people. And these attitudes are cultivated and supported by at least seven factors: (1) commitment to responsible business conduct; (2) management’s leadership; (3) trust in employees; (4) programs and policies that provide people with clarity about the organization’s ethical expectations; (5) open, honest and timely communications; (6) tools to help employees resolve ethical problems; and (7) reward and recognition systems that reinforce the importance of ethics.”⁸⁸

Derartige Organisationsmuster setzen als “Vertrauensorganisation” auf die Integrität und das Engagement aller Mitarbeiter.⁸⁹ Diese brauchen zwar organisatorische Regelungen als ethisches Außengeländer, aber letztlich müssen sie immer *selbst* die Initiative für eine verantwortungsvolle Auflösung von Dilemmasituationen in die Hand nehmen. Ersichtlich stehen diese Vorschläge damit im Gegensatz zu Überlegungen, wie sie aus dem organisationsökonomischen Hintergrund für die Organisationsgestaltung vertreten werden – mit dem dortigen Menschenbild des anreizgesteuerten Nutzenoptimierers, listigen Drückebergers und (potentiellen) Lügners lässt sich keine Unternehmensethik von innen heraus entfalten.⁹⁰

G. Unternehmensethik und Betriebswirtschaftslehre:

Zusammenfassung und Ausblick

Aus den vorstehenden Überlegungen sollte deutlich geworden sein, dass die Unternehmensethik nach unserer Vorstellung als ein integraler Bestandteil der Betriebswirtschaftslehre betrachtet werden sollte. Sie lässt sich nicht durch eine *axiomatisch* angesetzte Behauptung, es könne bei unserem Fach nur um bestimmte “*aspekthafte Betrachtungen*” gehen, hinausdefinieren.⁹¹

Unsere Forderung lässt sich – wie oben wissenschaftstheoretisch kurz skizziert – allerdings nicht deduktiv begründen, sondern nur in kritischer Rekonstruktion der praktischen betriebswirtschaftlichen Prozesse. In diesem Sinne lässt sich theoretischen Bemühungen der Betriebswirtschaftslehre nur dann ein Sinn unterstellen, wenn man sie als Aufforderung begreift, solche Geltungsansprüche auf Wahrheit und Gerechtigkeit begründet einzulösen, die in der Praxis der Unternehmensführung problematisch geworden sind. Solange die betriebliche Praxis unproblematisch ist in dem Sinne, dass ihr “*Können*” (verstanden als eingeübte Handlungsschemata) ausreicht, um die Koordination der arbeitsteiligen Handlungen (immer wieder) gelingen zu lassen, besteht kein unmittelbarer *Anlass*, theoretische Bemühungen um neues *Wissen* in Gang zu setzen; das gilt natürlich auch für die Unternehmensethik. Erst wenn Geltungsansprüche, die bisher problemlos akzeptiert waren, in der Praxis selbst problematisch werden, ist der *systematische* Anlass für das Ingangsetzen theoretischer Bemühungen gegeben, sei es in der Praxis selber, sei es in den zuständigen Wissenschaften.

Es ist hier die praktische Erfahrung, die uns heute eindringlich lehrt, dass nicht mehr länger nur die Überprüfung von Wahrheitsansprüchen über die *technische Dimension* der ökonomischen Rationalität in

Unternehmen zum Problem wird (effiziente Mittelwahlen), sondern – untrennbar damit verbunden – auch die *politische Dimension* insofern zur Debatte steht, als Konflikte über die Zwecke und Nebenwirkungen unternehmerischen Handelns zunehmen. Solche Konflikte lassen sich nur erfolgreich bewältigen, wenn man sie nicht bloß als Herausforderung der technischen Vernunft versteht; hier ist Unternehmensethik im skizzierten Sinne gefordert.

Eine solche Unternehmensethik wäre nur dann überflüssig, wenn das Rechtssystem und der marktwirtschaftliche Wettbewerb die friedliche Handlungskoordination praktisch schon völlig sicherstellen könnten – dann reduziert sich der systematische Ort der Moral auf die Rahmenordnung. Wo die Sicherung des sozialen Friedens durch die Ordnungspolitik jedoch nicht (vollständig) gelingt, dort wächst der Unternehmung als Ort unmittelbaren ökonomischen Handelns eine unternehmensethische Verantwortung zu. Und damit muss dann die Unternehmensethik auch zum integralen Bestandteil der Betriebswirtschaftslehre werden im Bestreben, der Praxis beratend zur Seite zu stehen. Insoweit gehört die Unternehmensethik in das betriebswirtschaftliche Lehr- und Forschungsprogramm. Andernfalls bleibt die Legitimationsbasis dieser Disziplin brüchig. Die Aufnahme unseres Beitrags in diesen Band mag man als Beleg dafür werten, dass dieses Ansinnen nicht mehr ganz hoffnungslos zu erscheinen braucht.

- ¹ Hervorzuheben ist neben vielen Einzeltiteln auch die Tatsache, daß immer wieder Stichworte zu wirtschafts- und unternehmensethischen Themen in den Handwörterbüchern der "Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre" Aufnahme gefunden haben, insbesondere in den Handwörterbüchern des Personalwesens und der Organisation, vgl. etwa Steinmann/Löhr (1992a, 1992b) und Picot (1974). Die aktuelle Diskussion um eine Unternehmensethik wurde mit ausgelöst durch einen Artikel in der Poeschel-Zeitschrift "Die Betriebswirtschaft" (Steinmann/Oppenrieder 1985). Gut erinnern sich die Verfasser noch an einen daraufhin erfolgten Besuch des Lektors Dr. Antoni im Jahre 1988 und seinen Vorschlag, doch einen Reader zum aufkommenden Thema Unternehmensethik im Poeschel-Verlag herauszugeben: Steinmann/Löhr (1989, 1991). Im Gegenzug nahm Dr. Antoni den Vorschlag an, gleich eine "Einführung in die Unternehmensethik" für Studenten mitzuliefern; vgl. hierzu Steinmann/Löhr (1991, 1994).
- ² Zum Überblick vgl. u. a. das Lexikon der Wirtschaftsethik (hrsg. von Enderle et al. 1993) und das Handbuch der Wirtschaftsethik (1999), Kreikebaum (1996), Krupinski (1993).
- ³ Zum konzeptionellen Überblick vgl. insbesondere die zusammenfassende Debatte in Forum für Philosophie Bad Homburg (1994). Als Vorbild und Auslöser diente im Bereich der Betriebswirtschaftslehre die US-amerikanische Business Ethics-Bewegung. Begrifflich sind *Unternehmensethik* und *Business Ethics* allerdings nicht völlig deckungsgleich, letztere wird meistens umfassender verstanden im Sinne einer "Wirtschaftsethik", die sich mit allen konkreten Fragen des Wirtschaftslebens befasst.
- ⁴ Vgl. etwa die bekannten Untersuchungen von Gabele/Kirsch/Treffert (1977), Kaufmann/Kerber/Zulehner (1986), Silberer (1991), v. Rosenstiel et al. (1993).
- ⁵ Zur Unterscheidung von Moral und Ethik vgl. Lorenzen (1991), S. 37.
- ⁶ Vgl. die Ausgabe der Zeitschrift Business Ethics. Corporate Social Responsibility Report, Vol. 15 (2001) No. 2, March/April 2001.
- ⁷ Vgl. dazu ausführlich Steinmann/Löhr (1994), S. 62 ff.
- ⁸ Vgl. etwa den großen Entwurf von Rich (1985, 1990) oder Koslowski (1988); eine knappe Übersicht anhand der auch international gebräuchlichen Unterscheidung in Makro-, Meso- und Mikroebene liefert Krupinski (1993), S. 103 ff.
- ⁹ Zum Überblick vgl. insbesondere Steinmann/Löhr (1991), Albach (1992), Forum für Philosophie (1994), Nutzinger/Berliner Forum (1999); programmatisch Peter Ulrich (1991, 1993, 1997), Homann/Blome-Drees (1992), Steinmann/Löhr (1994), Wieland (1993, 1999) Kreikebaum (1996); exponiert kritisch Schneider (1990), Hax (1993).
- ¹⁰ Vgl. als ersten Einstieg Fiedler-Winter (1977), Plessner (1977), Silberer (1991); proklamatorisch sodann Schmidt (1986), von Beckerath (1988), Lay (1989); grundlegender und programmatisch dagegen Enderle (1993), Staffelbach (1994), Kreikebaum (1996).
- ¹¹ Vgl. Gröschner (1991).

- 12 Vgl. ebd., S. 114 ff.
- 13 Vgl. Stone (1975), Steinmann/Löhr (1994), S. 115 f.
- 14 Diese Erwartung haben Kofi Annan und Roman Herzog im Jahre 1999 beim Weltwirtschaftsgipfel in Davos deutlich formuliert, vgl. Herzog (1999).
- 15 Vgl. Apitz (1987), Shrivastava (1987), Löhr (1991), S. 9 ff.
- 16 Zur Rolle der Verbände in diesem Zusammenhang vgl. Meister/Banthien (1998) und Hansen (1998). Wenn die dort ausgebreiteten Überlegungen praktische Relevanz erlangen sollten, wären Verbände nicht mehr bloß *private* Organisationen zur Verfolgung von Partialinteressen, sondern auch dem „*öffentlichen Interesse*“ verpflichtet. Das hätte dann konflikthaltige Implikationen für die Theorie und das Recht von Verbänden.
- 17 Kurse zum Thema „Business Ethics“ gehören seit langem zum Standard der meisten MBA-Ausbildungen in den USA, häufig sogar schon zum Bachelor; vgl. programmatisch Dunfee/Robertson (1988), Piper/Gentile/Parks (1993). Zur inhaltlichen Orientierung vgl. zum Beispiel die US-amerikanischen Lehrbücher von Carroll (1993), De George (1999), Post/Lawrence/Weber (1999), Velasquez (1998). Der Kluwer Verlag, Holland, gibt neben dem Journal of Business Ethics eine eigene Fachzeitschrift „*Teaching Business Ethics*“ heraus.
- 18 Vgl. dazu dezidiert Schneider (1990, 1999).
- 19 Der Nicklisch-Schüler Fritz Schönpflug (1954) diskutiert als Epigonen der ethisch-normativen Richtung vor allem Johann Friedrich Schär (1923), Rudolf Dietrich (1914) und Heinrich Nicklisch (1922, 1932).
- 20 Neben Nicklisch (1932) müssen hier insbesondere W. Le Coutre (1943) oder auch C. Sandig (1933), erwähnt werden; vgl. eingehend Hundt (1977), S. 89 ff., insbesondere die FN 14 und 15 auf S. 95. Nicklisch (1933a, b) hielt im Juli 1933 auf einer öffentlichen Kundgebung des „Verbandes Deutscher Diplom-Kaufleute e. V.“ in der Aula der Handelshochschule Berlin schon kurz nach der Machtergreifung sein Grundsatzreferat: „Die Betriebswirtschaftslehre im nationalsozialistischen Staat“ und formuliert dabei einen „Aufruf an die Betriebswirtschaftler, dem Führer des neuen Deutschland alle ihre Kräfte zur Verfügung zu stellen, die Ziele ihrer Forschung nach den Bedürfnissen der politischen Gestaltung zu setzen und in erster Linie die für diese Maßnahmen maßgebenden Zusammenhänge klären zu helfen.“ (Nicklisch 1933a, S. 172).
- 21 Vgl. dazu Hundt (1977), S. 89 ff., Schauenberg (1984), Gmähle (1968).
- 22 Die erstmals 1933 erschienene Schrift wurde 1954 von Hans Seischab, einem Studienfreund des 1936 verstorbenen Fritz Schönpflug, erweitert, aber praktisch unkommentiert im Poeschel-Verlag in zweiter Auflage wieder veröffentlicht.
- 23 K. Hax (1956), S. 498.
- 24 Ebd., S. 502.
- 25 Vgl. etwa die Beiträge von August Marx (1955, 1963) oder Wilhelm Hasenack (1952, 1961) mit seinen Bezügen zur Kategorienlehre von Nicolai Hartmann.
- 26 Vgl. Kalveram (1949, 1951) und insbesondere die leider etwas in Vergessenheit geratenen Arbeiten von Fischer (1929, 1950, 1952). Zur umfassenden Würdigung Fischers vgl. Gaugler (1999), dort vor allem auch Reherrmann (1999). Interessante Notiz am Rande: Wilhelm Kalveram war Habilitations-Gutachter von Erich Gutenberg. Einen Überblick über die „Erben der Gutenberg-Schule“ findet man in der Zeitschrift für Betriebswirtschaft Jg. 58 (1988), Heft 1.
- 27 Albach (1991), S. X. Vgl. dazu auch Reherrmann (1999), S. 178.
- 28 Vgl. zur Diskussion um Sozialleistungen insbes. Gaugler (1957, 1960).
- 29 Vgl. als diesbezügliche Versuche Staehle (1973, 1975) zur Humanisierung der Arbeitswelt oder die Arbeit von Steinmann (1969) zur Begründung der Mitbestimmung.
- 30 Vgl. zur Diskussion solcher „Brückenprinzipien“ u. a. Abel (1978), S. 174 ff.
- 31 Vgl. als Verfechter des kritisch-rationalen Wissenschaftsprogramms beispielsweise Witte (1972, 1977), Schanz (1988a, 1988b). Zur fachinternen Diskussion vgl. insbesondere den Band von Köhler (1977).
- 32 Zur zeitweilig erregten Debatte zwischen dem Kritischen Rationalismus und dem Methodischen Konstruktivismus vgl. die Beiträge in Steinmann (1978). Eine ausführliche Diskussion der Werturteilsproblematik im Spannungsfeld verschiedenen Forschungskonzeptionen bieten Chmielewicz (1979) und Köhler (1966).

- ³³ Zur näheren Rekonstruktion dieser Entwicklung vgl. Löhr (1991), S. 89 ff.
- ³⁴ Vgl. dazu die Initiative von Ministerpräsident Teufel, in Baden-Württemberg Ethik als Fach in die Ausbildungsgänge für "Wirtschaft" und "Technik" an den Fachhochschulen verbindlich zu integrieren.
- ³⁵ So die Stoßrichtung der Beiträge von Dieter Schneider (1990).
- ³⁶ Vgl. dazu insbesondere den Ansatz von Homann (1992).
- ³⁷ Vgl. Homann (1997).
- ³⁸ Vgl. Koslowski (1986).
- ³⁹ Vgl. dazu die gleichnamige Zeitschrift, die 2001 im 17. Jahrgang im Verlag Cambridge University Press erscheint.
- ⁴⁰ Vgl. Wunsch (1927), Roos (1971), Tautscher (1957). Nell-Breuning hat sich insbesondere mit dem Verhältnis Arbeitgeber-Arbeitnehmer, Eigentumsfragen und Mitbestimmung befasst. Vgl. etwa Nell-Breuning (1968), auch Rich (1985).
- ⁴¹ Vgl. z. B. Müller-Armack (1966), Röpke (1956, 1961), Gemper (1973).
- ⁴² Vgl. näher Steinmann/Zerfaß (1996), S. 95 ff.
- ⁴³ Vgl. Roos/Watrin (1989), Klose (1988), Ockenfels (1993), oder klassisch Weber/Tischleder (1931).
- ⁴⁴ Vgl. dazu die scharfe Kritik von Buchanan/Vanberg (1991), die betonen, dass Wettbewerb statt im Modus des Aufsuchens eines Gleichgewichts als ein kreativer Prozess der Erschaffung der Zukunft verstanden werden muss.
- ⁴⁵ Vgl. Scherer/Löhr (1999).
- ⁴⁶ Vgl. schon früh Stone (1975), zusammenfassend Steinmann/Löhr (1994), S. 115 f.
- ⁴⁷ Vgl. dazu grundlegend Steinmann/Gerhard (1992).
- ⁴⁸ So noch Schneider (1999).
- ⁴⁹ Vgl. grundlegend Lorenzen (1991).
- ⁵⁰ Vgl. genauer Lorenzen (1987, 1991).
- ⁵¹ Vgl. Dietrich (1914), Schär (1923), Nicklisch (1922, 1932).
- ⁵² Vgl. Schmalenbach (1912, 1970).
- ⁵³ Lisowski (1950), S. 606.
- ⁵⁴ Vgl. Albert (1975), S. 14 f.; zur Diskussion und Kritik vgl. Schanz (1988a, 1988b).
- ⁵⁵ Zum Spektrum philosophischer Vernunftbegriffe in der Gegenwart vgl. Mittelstraß (1989).
- ⁵⁶ Vgl. dazu die Diskussion in Steinmann (1978).
- ⁵⁷ Wohlrapp (2000) hat hier kritisch angemerkt, dass eine zweckrationale Verengung des Handlungsbegriffs vermieden werden muss. Er schlägt einen erweiterten Handlungsbegriff vor, der die Ebene der "Zweckrationalität" transzendiert in Richtung "Wertrationalität" (subjektiv-ästhetische Dimension der Zweckerreichung) und "Sinnrationalität" (Sinnfrage nach den Grundlagen des (Selbst-) Vertrauens).
- ⁵⁸ Vgl. Kambartel (1989, 1992), Hartmann/Janich (1996, 1998), Lorenzen (1987), Steinmann/Scherer (1998).
- ⁵⁹ Vgl. Kambartel (1989).
- ⁶⁰ Vgl. Lueken (1992), S. 118.
- ⁶¹ Das hat schon Max Weber (1972), S. 28, S. 122 ff., mit seiner bekannten Unterscheidung zwischen Macht und Herrschaft so gesehen.
- ⁶² Vgl. Lorenzen (1987), S. 239, Steinmann/Löhr (1994), S. 74.
- ⁶³ Kambartel (1989, 1992).
- ⁶⁴ Da diese Vorgehensweise eine "Kultur der Vernunft" bereits voraussetzt, liegt der Vorwurf des Relativismus nahe. Dagegen Kambartel mit dem Hinweis, dass seinen Überlegungen ein *praxeologischer* und *kein empirischer* Kulturbegriff zugrunde liege. Eine Kultur der Vernunft in diesem Sinne sei immer offen für eine nicht-dogmatische Interaktion mit anderen Kulturen. Vgl. Kambartel (1998), S. 212 ff.
- ⁶⁵ Vgl. Hanekamp (2000), S. 16 f.; ähnlich Nida-Rümelin (1996), S. 60 f.
- ⁶⁶ Vgl. Hanekamp (2000), S. 16. Die vorgeschlagene Unterscheidung wird dort selbst pragmatisch eingeführt unter Verweis auf ihre Zweckmäßigkeit für das gemeinsame Handeln.
- ⁶⁷ Vgl. dazu genauer Hanekamp (2001).

- 68 Vgl. dazu Lorenzen (1991), S. 48, in seinem grundlegenden Beitrag zum Reader Unternehmensethik im Poeschel-Verlag.
- 69 Vgl. Steinmann/Löhr (1991, 1994, 1995), Löhr (1991).
- 70 Das bedeutet u. a., dass sich Unternehmen als Akteure in der Marktwirtschaft einer *formalen* Rationalitätsanforderung in Gestalt des Gewinnprinzips gegenüber sehen. Dieses Prinzip wird in der Regel durch *materiale* Rationalitätsanforderungen des Rechts und der Unternehmensethik in seinem Wirkungsbereich eingeschränkt, aber nicht ersetzt. So richtig Schwinn (2001), S. 321 ff., insbes. S. 327 ff., gegen die "Interpenetrationsthese" von Münch, der dies als eine Vermengung der Rationalitätsstandards deutet. Hier ist auch die Kontroverse mit P. Ulrich einzuordnen, der unsere These vom formalen Charakter des Gewinnprinzips wiederholt angegriffen hat, weil dieses entgegen unserer Annahme nicht interessenneutral sei. Bei diesem Argument wird aber genau die (von Schwinn ebenfalls hervorgehobene) *Funktion* des Gewinnprinzips als eines formalen Steuerungsimperativs zur Integration der ökonomischen Wertsphäre übersehen. Dabei gilt: "Bei gleichbleibenden formalen Rationalitäten können sich ... die Lebensverhältnisse gravierend ändern, je nachdem, in welche *Richtungen* die Sphären *material* vorangetrieben werden." So Schwinn, ebd., S. 327.
- 71 Vgl. etwa Briefs (1955), Röpke (1961).
- 72 Vgl. dazu die grundlegende Kritik der plandeterminierten, zentralistischen Steuerung bei Steinmann/Schreyögg (1997), S. 121 ff., und Schreyögg/Noss (1994).
- 73 Vgl. etwa Klose (1988).
- 74 Vgl. etwa Beck (1988).
- 75 Vgl. dazu näher Steinmann/Olbrich (1998).
- 76 Zur Unterscheidung von Compliance und Integrity Approach vgl. Paine (1994).
- 77 In diesem Sinne werden in US-amerikanischen Unternehmungen auf der Basis der sog. "Sentencing Guidelines" ganz konkrete Ethikmaßnahmen in Gang gebracht und institutionalisiert; vgl. Wieland (1993), Steinmann/Olbrich (1998).
- 78 Vgl. dazu die Einsichten von Levi's CEO Bob Haas (1994).
- 79 Vgl. dazu näher Ghoshal/Moran (1996) in ihrer scharfen Kritik am Menschenbild der ökonomischen Theoriebildung.
- 80 Haas (1994), S. 508. (Hervorhebung nicht im Original.)
- 81 Vgl. ebd., S. 508. Im Gefolge dieser Festlegungen hat sich Levi's darauf verpflichtet, in Ländern mit problematischen Arbeits- und Menschenrechtsbedingungen nicht produzieren zu lassen.
- 82 Vgl. zu diesem Vorwurf etwa Dieter Schneider (1990).
- 83 Vgl. etwa das interessante Beispiel Röpke/Hünemann/Müller (1956).
- 84 An dieser Stelle ist daran zu erinnern, dass eine solche Forderung nach argumentationsfreundlichen Strukturen formal gar keinen Widerspruch zu ökonomischen Erfordernissen darstellt, da die situationsgebundene Bearbeitung von Entscheidungsproblemen durch argumentative Verfahren unter den Bedingungen von Komplexität und Unsicherheit der Umwelt auch im Rahmen der strategischen Unternehmensführung an Bedeutung gewinnt. Dieser Sachverhalt wird vor allem in der systematisch offen anzulegenden strategischen Kontrolle diskutiert; vgl. Steinmann/Schreyögg (1986), Schreyögg/Steinmann (1987), Scherer (1995).
- 85 Vgl. ausführlich Stone (1975) und Simons (1995) S. 91 ff.
- 86 Vgl. Steinmann/Schreyögg (1986).
- 87 Vgl. Simons (1995), S. 91 ff.
- 88 Haas (1994), S. 508.
- 89 Zum Begriff der Vertrauensorganisation vgl. Bleicher (1982), Walgenbach (2000).
- 90 An dieser Stelle kann man sich auch klarmachen, dass die theoretischen Versuche zur *Schließung* wirtschaftsethischer Dilemmastrukturen von Homann/Suchanek (2000) mit Hilfe spieltheoretischer Überlegungen an der Grundstruktur ethischer Probleme vorbeigehen. Man kann ein echtes ethisches Dilemma nicht über Regelungen in der Rahmenordnung so "zubereiten", daß eine kalkulatorische Lösung auf der Handlungsebene gezielt vorausschaubar und herbeiführbar wird. Wo die Entscheidung letztlich *beim Menschen* liegt – und dort im freiheitlichen Sinne wohl auch liegen soll – kann man diese Entscheidung nicht "heimlich" in kalkulierbar wirkende *Anreizstrukturen* überführen und sie ihm damit abnehmen.
- 91 So wie es etwa Dieter Schneider (1993) mit dem *nicht weiter begründeten Anfang* seiner Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre tut: "Menschen müssen Einkommen erzielen."

Literatur

- Abel, B. (1978): Betriebswirtschaftslehre und praktische Vernunft — Zwei Modelle. In: Steinmann, H. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre als normative Handlungswissenschaft. Wiesbaden 1978, S. 161-191.
- Albach, H. (1991): 60 Jahre ZfB — Meilensteine der Betriebswirtschaftslehre. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Ergänzungsheft 2/1991, S. I - XV.
- Albach, H. (Hrsg.) (1992): Unternehmensethik. Konzepte — Grenzen — Perspektiven. Ergänzungsheft 1/1992 der Zeitschrift für Betriebswirtschaft. Wiesbaden 1992.
- Albert, H. (1975): Traktat über kritische Vernunft. 3. Aufl., Tübingen 1975.
- Apitz, K. (1987): Konflikte, Krisen, Katastrophen. Präventivmaßnahmen gegen Imageverlust. Frankfurt/Wiesbaden 1987.
- Beck, U. (1988): Gegengifte. Die organisierte Unverantwortlichkeit. Frankfurt/M. 1988.
- Beckerath, von (1988): *Verhaltensethik im Personalwesen. Stuttgart 1988 (C.E. Poeschel).*
- Bleicher, K. (1982): Vor dem Ende der Misstrauensorganisation? In: Office Management, 4. Jg. 1982, S. 400-404.
- Briefs, G. (1955): Die Verantwortung des christlichen Unternehmers heute. Köln 1955.
- Buchanan, J. / Vanberg, V. (1991): The Market as a Creative Process. In: Economics and Philosophy, 7. Jg. 1991, S. 167-186.
- Carroll, A.B. (1993): Business & Society. Ethics and Stakeholder Management. 2nd ed., Cincinnati/OH 1993.
- Chmielewicz, K. (1979): *Forschungskonzeptionen der Wirtschaftswissenschaft. 2. Aufl., Stuttgart 1979 (Sammlung Poeschel 92).*
- De George, R.T. (1999): Business Ethics. 5th ed., New Jersey 1999.
- Dietrich, (1914): Betriebs-Wissenschaft. München 1914.
- Dunfee, Th. / Robertson, D. (1988): Integrating Ethics Into the Business School Curriculum. In: Journal of Business Ethics, 7. Jg. 1988, S. 847-859.
- Enderle, G. (1993): Handlungsorientierte Wirtschaftsethik. Grundlagen und Anwendungen. Bonn/Stuttgart/Wien 1993.
- Enderle, G. et al. (Hrsg.) (1993): Lexikon der Wirtschaftsethik. Freiburg i. Br. 1993.
- Fiedler-Winter, R. (1977): Die Moral der Manager. Stuttgart-Degerloch 1977.
- Fischer, G. (1929): Mensch und Arbeit — ihre Bedeutung im modernen Betrieb, Zürich/Frankfurt 1929 (2. Aufl. Stuttgart 1949).
- Fischer, G. (1950): Christliche Gesellschaftsordnung und Sozialpraxis des Betriebes, Heidelberg 1950.
- Fischer, G. (1952): Der Mensch im Betrieb. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 22. Jg. 1952, S. 253-264.
- Forum für Philosophie Bad Homburg (Hrsg.) (1994): Markt und Moral. Die Diskussion um die Unternehmensethik. Bern/Stuttgart 1994.
- Gabele, E. / Kirsch, W. / Treffert, J. (1977): Werte von Führungskräften der deutschen Wirtschaft. Eine empirische Analyse. München 1977.
- Gaugler, E. (1957): Zusätzliche Sozialleistungen in der betrieblichen Praxis. München 1957.
- Gaugler, E. (1960): Die betrieblichen Sozialleistungen. Mannheim 1960.
- Gaugler, E. (Hrsg.) (1999): Guido Fischer, 1899-1983. Mannheim 1999.
- Gemper, B. (Hrsg.) (1973): Marktwirtschaft und soziale Verantwortung. Köln 1973 (hrsg. in Verb. mit der Evangelischen Akademie Loccum).
- Ghoshal, S. / Moran, P. (1996): Bad for Practice: A Critique of the Transaction Cost Theory. In: Academy of Management Review, 21. Jg. 1996, S. 13-47.
- Gmähle, P. (1968): Betriebswirtschaftslehre und Nationalsozialismus. Diss. Erlangen-Nürnberg 1968.
- Gröschner, R. (1991): *Zur rechtsphilosophischen Fundierung einer Unternehmensethik. In: Steinmann, H. / Löhr, A. (Hrsg.): Unternehmensethik. 2. Aufl., Stuttgart 1991, S. 103-124 (C.E. Poeschel).*
- Haas, R.D. (1994): Ethics — A Global Business Challenge. In: Vital Speeches of the Day, 60. Jg. 1994, No. 16, S. 506-509.
- Handbuch der Wirtschaftsethik (1999), Band 1-4, hrsg. im Auftrag der Görres-Gesellschaft von W. Korff u.a., Gütersloh 1999.
- Hanekamp, G. (2000): Kulturalistische Bemerkungen zur Wirtschaftsethik. In: Forum Wirtschaftsethik, 8. Jg. 2000, Heft 1, S. 14-17.
- Hanekamp, G. (2001): Kulturalistische Unternehmensethik — ein Programm. In: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, 2. Jg. 2001, S. 48-66.

- Hansen, U. (1998): *Implikationen von Responsible Care für die Betriebswirtschaftslehre. In: Steinmann, H. / Wagner, G. R. (Hrsg.): Umwelt und Wirtschaftsethik, Stuttgart 1998, S. 130-145. (C. E. Poeschel).*
- Hartmann, D. / Janich, P. (Hrsg.) (1996): *Methodischer Kulturalismus. Zwischen Naturalismus und Postmoderne. Frankfurt/M. 1996.*
- Hartmann, D. / Janich, P. (Hrsg.) (1998): *Die Kulturalistische Wende. Zur Orientierung des philosophischen Selbstverständnisses. Frankfurt/M. 1998.*
- Hasenack, W. (1952): Betriebliche Kategorien, Konzeption und Grundriß von Seinskategorien und allgemeinen Handlungsprinzipien im Betriebsleben. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 22. Jg. 1952, S. 1-10 und S. 162-178.
- Hasenack, W. (1961): Mensch im Betrieb. Inwieweit kann oder muß die Betriebswirtschaftslehre den Menschen in ihre Untersuchungen einbeziehen? In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Jg. 31 (1961), S. 577-596.
- Hax, H. (1993): Unternehmensethik — Ordnungselement der Marktwirtschaft? In: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 45. Jg. 1993, S. 769-779.
- Hax, K. (1956): Das Methodenproblem in der Betriebswirtschaftslehre (Rezension). In: *Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung*, N.F. 8. Jg. 1956, S. 498-502.
- Herzog, R. (1999): Für eine globale Verantwortungsgemeinschaft. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 29. Januar 1999, S. 8.
- Homann, K. / Blome-Drees, F. (1992): *Wirtschafts- und Unternehmensethik. Göttingen 1992.*
- Homann, K. (1997): Unternehmensethik und Korruption. In: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 49. Jg. 1997, S. 187-209.
- Homann, K. / Suchanek, A. (2000): *Ökonomik. Eine Einführung. Tübingen 2000.*
- Hundt, S. (1977): *Zur Theoriegeschichte der Betriebswirtschaftslehre. Köln 1977.*
- Kalveram, K. (1949): *Der christliche Gedanke in der Wirtschaft. Köln 1949.*
- Kalveram, K. (1951): Ethik und Ethos in Wirtschaftspraxis und Wirtschaftstheorie. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 21. Jg. 1951, S. 15-22.
- Kambartel, F. (1989): Vernunft: Kriterium oder Kultur? Zur Definierbarkeit des Vernünftigen. In: Kambartel, F.: *Philosophie der humanen Welt. Frankfurt/M. 1989, S. 27-43.*
- Kambartel, F. (1992): Die Vernunft und das Allgemeine. Zum Verständnis rationaler Sprache und Praxis. In: Gerhard, V. / Herold, N. (Hrsg.): *Perspektiven des Perspektivismus. Gedenkschrift zum Tode Friedrich Kaulbachs. Würzburg 1992, S. 265-277.*
- Kambartel, F. (1998): Vernunftkultur und Kulturrelativismus. Bemerkungen zu verschiedenen Problemen des Verstehens und Begründens. In: Steinmann, H. / Scherer, A. (Hrsg.) (1998), a.a.O., S. 212-220.
- Kaufmann, F.-X. / Kerber, W. / Zulehner, P. (1986): *Ethos und Religion bei Führungskräften. München 1986.*
- Klose, A. (1988): *Unternehmerethik. Linz 1988.*
- Köhler, R. (1966): *Theoretische Systeme der Betriebswirtschaftslehre im Lichte der neueren Wissenschaftslogik Stuttgart 1966 (C.E.Poeschel).*
- Köhler, R. (Hrsg.) (1977): *Empirische und handlungstheoretische Forschungskonzeptionen in der Betriebswirtschaftslehre. Stuttgart 1977 (C.E. Poeschel).*
- Koslowski, P. (1986): *Ethik des Kapitalismus. Tübingen 1986.*
- Koslowski, P. (1988): *Prinzipien der ethischen Ökonomie. Grundlegung der Wirtschaftsethik und der auf die Ökonomie bezogenen Ethik. Tübingen 1988.*
- Kreikebaum, H. (1996): *Grundlagen der Unternehmensethik Stuttgart 1996 (Schäffer-Poeschel).*
- Kumar, B. / Schreyögg, G. / Osterloh, M (Hrsg.) (1999): *Unternehmensethik und die Transformation des Wettbewerbs. Shareholder-Value — Globalisierung — Hyperwettbewerb. Festschrift für Prof. Dr. Dr. h. c. Horst Steinmann zum 65. Geburtstag, Stuttgart 1999 (Schäffer-Poeschel).*
- Krupinski (1993): *Führungsethik für die Wirtschaftspraxis. Grundlagen — Konzepte — Umsetzung. Wiesbaden 1993.*
- Lay, R. (1989): *Ethik für Manager. Düsseldorf et al. 1989.*
- Le Coutre, W. (1943): Praktische Bilanzforschung und -förderung. In: *Der praktische Betriebswirt*, Jg. 1943, S. 36 ff.
- Lisowski, A. (1950): Betriebswirtschaftslehre als normative Wissenschaft. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 20. Jg. 1950, S. 605-619.
- Löhr, A. (1991): *Unternehmensethik und Betriebswirtschaftslehre. Untersuchungen zur theoretischen Stützung der Unternehmenspraxis. Stuttgart 1991 (Metzler & Poeschel).*

- Lorenzen, P. (1987): Lehrbuch der konstruktiven Wissenschaftstheorie. Mannheim et al. 1987.
- Lorenzen, P. (1991): *Philosophische Fundierungsprobleme einer Wirtschafts- und Unternehmensethik*. In: Steinmann, H. / Löhr, A. (Hrsg.): *Unternehmensethik*. 2. Aufl., Stuttgart 1991, S. 35-67 (C.E. Poeschel).
- Lueken, G.L. (1992): Inkommensurabilität als Problem rationalen Argumentierens. Stuttgart-Bad Cannstatt 1992.
- Marx, A. (1955): Ethische Probleme in der Betriebswirtschaftslehre. In: Henzel, F. (Hrsg.): *Gegenwartsprobleme der Betriebswirtschaft*. Baden-Baden/Frankfurt 1955, S. 41-54.
- Marx, A. (1963): *Zur Theologie der Wirtschaft*. Wien 1962.
- Meister, H.-P. / Banthien, H. (1998): *Die Rolle internationaler Industrieverbände für die Ermittlung und Implementierung einer Ethik: Das Responsible Care-Programm der Chemischen Industrie*. In: Steinmann, H. / Wagner, G. R. (Hrsg.): *Umwelt und Wirtschaftsethik*. Stuttgart 1998, S. 107-129. (C. E. Poeschel).
- Mittelstraß, J. (1989): *Der Flug der Eule. Von der Vernunft der Wissenschaft und der Aufgabe der Philosophie*. Frankfurt/M. 1989.
- Müller-Armack, A. (1966): *Wirtschaftsordnung und Wirtschaftspolitik. Studien und Konzepte zur Sozialen Marktwirtschaft und zur Europäischen Integration*. Freiburg/Br. 1966.
- Nell-Breuning, O. von (1968): *Mitbestimmung*. Frankfurt/M. 1968.
- Nicklisch, H. (1932): *Die Betriebswirtschaft*. 7. Aufl. der "Wirtschaftlichen Betriebslehre", Stuttgart 1932 (C.E. Poeschel).
- Nicklisch, H. (1933 b): *Betriebswirtschaftslehre und Nationalsozialismus*. In: *Die Betriebswirtschaft*, 26. Jg. 1933, S. 305-307.
- Nicklisch, H. (1933 a): *Die Betriebswirtschaftslehre im nationalsozialistischen Staat*. In: *Die Betriebswirtschaft*, 26. Jg. 1933, S. 173-177.
- Nida-Rümelin, J. (1996): Theoretische und angewandte Ethik: Paradigmen, Begründungen, Bereiche. In: ders. (Hrsg.): *Angewandte Ethik*. Die Bereichsethiken und ihre theoretische Fundierung. Stuttgart 1996, S. 2-85.
- Nicklisch, H. (1922): *Der Weg aufwärts! Organisation. Versuch einer Grundlegung*, 2. Aufl., Stuttgart 1922 (C.E. Poeschel).
- Nutzinger, Hans G. / Berliner Forum zur Wirtschafts- und Unternehmensethik (Hrsg.) (1999): *Wirtschafts- und Unternehmensethik: Kritik einer neuen Generation. Zwischen Grundlagenreflexion und ökonomischer Indienstnahme*. München/Mering 1999.
- Ockenfels, W. (1993): *Unternehmermoral in der Sozialen Marktwirtschaft*. Trier 1993.
- Paine, L. Sharp (1994): Managing for Organizational Integrity. In: *Harvard Business Review*, 72. Jg. 1994, Heft 2, S. 106-117.
- Picot, A. (1974): *Ethik und Absatzwirtschaft aus marktwirtschaftlicher Sicht*. In: *Handwörterbuch der Absatzwirtschaft*, hrsg. von E. Tietz, Stuttgart 1974, Sp. 562-574 (C.E. Poeschel).
- Piper, Th. / Gentile, M. / Parks, S. (1993): *Can Ethics Be Taught? Perspectives, Challenges, and Approaches at Harvard Business School*. Boston/Mass. 1993.
- Plessner, E. H. (Hrsg.) (1977): *Leben zwischen Wille und Wirklichkeit. Unternehmer im Spannungsfeld zwischen Gewinn und Ethik*. Düsseldorf/Wien 1977.
- Post, J.E. / Lawrence, A.T. / Weber, J. (1999): *Business and Society. Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*. 9th ed. Boston et al. 1999.
- Rehermann, Th. (1999): Die Rezeption der Sozialprinzipien der katholischen Soziallehre in der Betriebswirtschaftslehre durch Guido Fischer. In: Gaugler, E. (Hrsg.): *Guido Fischer. 1899-1983*. Mannheim 1999, S. 171-218.
- Rich, A. (1985): *Wirtschaftsethik. Grundlagen in theologischer Perspektive*. Gütersloh 1985.
- Rich, A. (1990): *Wirtschaftsethik, Band II. Marktwirtschaft, Planwirtschaft, Weltwirtschaft aus sozialetischer Sicht*. Gütersloh 1990.
- Röpke, W. / Hünermann, J. / Müller, E. (1956): *Wirtschaftsethik heute. Drei Reden an jeden, der produziert, kauft und verkauft*. Hamburg 1956.
- Röpke, W. (1961): *Die Verantwortung des Unternehmers in der Marktwirtschaft*. Frankfurt/M. 1961.
- Roos, L. (1971): *Ordnung und Gestaltung der Wirtschaft. Grundlagen und Grundsätze der Wirtschaftsethik nach dem II. Vatikanischen Konzil*. Köln 1971.
- Roos, L. / Watrin, Ch. (Hrsg.) (1989): *Das Ethos des Unternehmers*. Trier 1989.
- Rosenstiel L. v. / Djarrahzadeh, M / Einsiedler, H.E. (1993): *Wertewandel*. 2. Aufl. Stuttgart 1993 (C.E. Poeschel).
- Sandig, C. (1933): *Betriebswirtschaftslehre und Nationalsozialismus*. In: *Der praktische Betriebswirt*, Jg. 1933, S. 744 ff.
- Schär, J.F. (1923): *Allgemeine Handelsbetriebslehre*. 5. Aufl., Leipzig 1923.
- Schanz, G. (1988a): *Erkennen und Gestalten. Betriebswirtschaftslehre in kritisch-rationaler Absicht*. Stuttgart 1988 (C.E. Poeschel).

- Schanz, G. (1988b): *Methodologie für Betriebswirte. 2. Aufl., Stuttgart 1988 (Sammlung Poeschel 132)*.
- Schauenberg, B. (1984): Marktromantik und Gemeinschaftsidealismus: Zu den Grundlagen des Werkes von H. Nicklisch und ihren Konsequenzen. In: Schanz, G. (Hrsg.): *Betriebswirtschaftslehre und Nationalökonomie. Wirtschaftstheoretische Standortbestimmungen und Perspektiven*. Wiesbaden 1984, S. 23-37.
- Scherer, A. G. (1995): *Pluralismus im Strategischen Management. Der Beitrag der Teilnehmerperspektive zur Lösung von Inkommensurabilitätsproblemen in Forschung und Praxis*, Wiesbaden 1995.
- Scherer, A.G. / Löhr, A. (1999): *Verantwortungsvolle Unternehmensführung im Zeitalter der Globalisierung — Einige kritische Bemerkungen zu den Perspektiven einer liberalen Weltwirtschaft*. In: Kumar, B. / Schreyögg, G. / Osterloh, M. (Hrsg.) (1999): *a.a.O.*, S. 261-289.
- Schmalenbach, E. (1912, 1970): Die Privatwirtschaftslehre als Kunstlehre. In: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 22. Jg. (1970), S. 490-498. (Wiederabdruck, Original: *Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung*, 6. Jg. 1911/12, S. 304-316.
- Schmidt, W. (1986): *Führungsethik als Grundlage betrieblichen Managements*. Heidelberg 1986.
- Schneider, D. (1990): Unternehmensethik und Gewinnprinzip in der Betriebswirtschaftslehre. In: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 42. Jg. 1990, S. 869-891.
- Schneider, D. (1993): *Betriebswirtschaftslehre. Band 1: Grundlagen*. München/Wien 1993.
- Schneider, D. (1999): *Ethik als Auslöser einzelner Fehlentwicklungen in der Geschichte der Wirtschaftswissenschaft*. In: Kumar, B. / Schreyögg, G. / Osterloh, M. (Hrsg.) (1999): *a.a.O.*, S. 637-658.
- Schönplflug, F. (1954): *Betriebswirtschaftslehre. Methoden und Hauptströmungen. Zweite, erweiterte Auflage von "Das Methodenproblem in der Einzelwirtschaftslehre" (1933), hrsg. von Hans Seischab, Stuttgart 1954 (C.E. Poeschel)*.
- Schreyögg, G. / Noss, Ch. (1994): Hat sich das Organisieren überlebt? Grundlagen der Unternehmenssteuerung in neuem Licht. In: *Die Unternehmung*, 48. Jg. 1994, S. 17-33.
- Schreyögg, G. / Steinmann, H. (1987): Strategic Control. A New Perspective. In: *Academy of Management Review*, 12. Jg. 1987, S. 91-103.
- Schwinn, Th. (2001): *Differenzierung ohne Gesellschaft. Umstellung eines soziologischen Konzepts*. Weilerswist 2001.
- Shrivastava, P. (1987): *Bhopal. Anatomy of a Crisis*. Cambridge/Mass. 1987.
- Silberer, (1991): *Werteforschung und Werteorientierung im Unternehmen. Stuttgart 1991 (C.E. Poeschel)*.
- Simons, R. (1995): *Levers of Control. How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategie Renewal*. Boston/Mass. 1995
- Staeble, W.H. (1973): Plädoyer für die Einbeziehung normativer Aussagen in die Betriebswirtschaftslehre. In: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 25. Jg. 1973, S. 184-197.
- Staeble, W.H. (1975): Die Stellung des Menschen in neueren betriebswirtschaftlichen Theoriesystemen. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 45. Jg. 1975, S. 713-724.
- Staffelbach, B. (1994): *Management-Ethik: Ansätze und Konzepte aus betriebswirtschaftlicher Sicht*. Bern/Stuttgart/Wien 1994.
- Steinmann, H. (1969): *Das Großunternehmen im Interessenkonflikt. Stuttgart 1969 (C.E. Poeschel)*.
- Steinmann, H. (Hrsg.) (1978): *Betriebswirtschaftslehre als normative Handlungswissenschaft*. Wiesbaden 1978.
- Steinmann, H. / Gerhard, B. (1992): Effizienz und Ethik in der Unternehmensführung. In: Homann, K. (Hrsg.): *Aktuelle Probleme der Wirtschaftsethik*. Berlin 1992, S. 159-182.
- Steinmann, H. / Löhr, A. (Hrsg.) (1991): *Unternehmensethik. Stuttgart 1989; 2. Aufl., Stuttgart 1991 (C.E. Poeschel)*.
- Steinmann, H. / Löhr, A. (1992a): *Ethik im Personalwesen. In: Handwörterbuch des Personalwesens, 2. Aufl., hrsg. von E. Gaugler und W. Weber, Stuttgart 1992, Sp. 843-851 (C.E. Poeschel)*.
- Steinmann, H. / Löhr, A. (1992b): *Unternehmungsethik In: Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., hrsg. von Erich Frese, Stuttgart 1992, Sp. 2451-2463 (C.E. Poeschel)*.
- Steinmann, H. / Löhr, A. (1994): *Grundlagen der Unternehmensethik. Stuttgart 1991; 2. Aufl., Stuttgart 1994 (Sammlung Poeschel 131)*.
- Steinmann, H. / Löhr, A. (1995): Unternehmensethik als Ordnungselement in der Marktwirtschaft. In: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 47. Jg. 1995, S. 143-174.
- Steinmann, H. / Olbrich, Th. (1998): *Ethik-Management: integrierte Steuerung ethischer und ökonomischer Prozesse*. In: Blickle, G. (Hrsg.): *Ethik in Organisationen. Konzepte, Befunde, Praxisbeispiele*. Göttingen 1998, S. 95-115.
- Steinmann, H. / Oppenrieder, B. (1985): *Brauchen wir eine Unternehmensethik? In: Die Betriebswirtschaft, 45. Jg. 1985, S. 170-183 (im*

C.E. Poeschel Verlag).

- Steinmann, H. / Scherer A.G. (Hrsg.) (1998a): Zwischen Universalismus und Relativismus. Philosophische Grundlagenprobleme des Interkulturellen Managements, Frankfurt a. M. (Suhrkamp) 1998.
- Steinmann, H. / Schreyögg, G. (1986): Zur organisatorischen Umsetzung der strategischen Kontrolle. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 38. Jg. (1986), S. 747-765.
- Steinmann, H. / Schreyögg, G. (1997): Management, Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte — Funktionen — Fallstudien. 4. Aufl., Wiesbaden 1997 (5. Aufl., Wiesbaden 2001).
- Steinmann, H. / Wagner, G. R. (Hrsg.) (1998): *Umwelt und Wirtschaftsethik*, Stuttgart 1998 (C. E. Poeschel).
- Steinmann, H. / Zerfuß, A. (1996): Republikanische Unternehmensethik und katholische Soziallehre. In: Brieskorn, N. / Müller, J. (Hrsg.): *Gerechtigkeit und soziale Ordnung. Festschrift für Prof. Dr. Walter Kerber SJ*. Freiburg et al. 1996, S. 83-104.
- Stone, Ch (1975): *Where the Law Ends*. New York et al. 1975.
- Tautscher, A. (1957): *Wirtschaftsethik*. München 1957.
- Ulrich, P (1997): *Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie*. Bern/Stuttgart/Wien 1997.
- Ulrich, P. (1991): *Unternehmensethik — Führungsinstrument oder Grundlagenreflexion?* In: Steinmann, H. / Löhr, A. (Hrsg.): *Unternehmensethik*. Stuttgart 1991, S. 189-210 (C.E. Poeschel).
- Ulrich, P. (1993): *Transformation der ökonomischen Vernunft*. 3. Aufl., Bern/Stuttgart 1993.
- Velasquez, M.G. (1998): *Business Ethics. Concepts and Cases*. 4th ed., New Jersey 1998.
- Walgenbach, P. (2000): *Das Konzept der Vertrauensorganisation. Eine theoriegeleitete Betrachtung*. in: *Die Betriebswirtschaft*, 60. Jg. 2000, S. 707-720.
- Weber, H. / Tischleder, P. (1931): *Wirtschaftsethik*. Essen 1931.
- Weber, M. (1972): *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie*. 5. rev. Aufl., Studienausgabe, Tübingen 1972.
- Wieland, J. (1993): *Formen der Institutionalisierung von Moral in amerikanischen Unternehmen. Die amerikanische Business Ethics-Bewegung: Why and how they do it*. Bern/Stuttgart 1993.
- Wieland, J. (1999): *Die Ethik der Governance*. Marburg 1999.
- Witte, E. (Hrsg.) (1972): *Das Informationsverhalten in Entscheidungsprozessen*. Tübingen 1972.
- Witte, E. (1977): *Empirische Entscheidungstheorie*. In: *Die Betriebswirtschaft*, 37. Jg. 1977, S. 167-169.
- Wohlrapp, H. (2000): *Die kulturalistische Wende. Eine konstruktive Kritik*. In: *Dialektik* 2000/1, S. 105-122
- Wünsch, G. (1927): *Evangelische Wirtschaftsethik*. Tübingen 1927.